FORMATION

Recettes pour faire un bon chef

©DR

Un savant dosage entre organisation globale et gestion d'équipe, un zeste de communication, une pincée d'autorité, le tout saupoudré d'écoute : voici une recette soigneusement conservée dans les carnets du responsable logistique, puisque l'activité Supply Chain est fortement consommatrice de ressources humaines. D'autant plus que le marché du travail s'y avère tendu à l'heure actuelle.
Car au-delà des compétences techniques requises, les aptitudes managériales sont indispensables pour bien gérer l'organisation et motiver ses équipes. La formation continue est un bon moyen pour s'améliorer à tous les niveaux de management, du Directeur Supply Chain au Chef d'équipe en entrepôt. Chargeurs comme prestataires y font appel aujourd'hui.

« *Trois compétences apparaissent importantes, car le Responsable Supply Chain associe une très grande opérationnalité à la vision globale de l'entreprise :*
◆ *l'organisation : il faut intégrer fortement des fonctions jusqu'alors séparées : amont (achats, appros, service fournisseurs), production, aval (distribution et Reverse Logistics, service clients), transports et méthodes ;*
◆ *les process : mettre en place les processus de fonctionnement, les indicateurs de performance et les ERP qui les sous-tendent ;*
◆ *le management : transversal, souvent en mode projet, avec une part importante d'accompagnement du changement et de coaching des équipes. »*

C'est la vision d'Anne Cousin, Chasseur de tête du cabinet Transearch, qui cherche des Directeurs Supply Chain pour de grandes entreprises ou divisions de grands groupes. Signe de l'importance qu'a pris la fonction Supply Chain dans l'entreprise, elle rencontre des candidats qui ont mené des projets de construction de Supply Chains de plus en plus complètes. *« Leur projet abouti, passés à un rôle de gestion, ils souhaitent retrouver d'autres challenges. »* Anne-Françoise Cacheux, Business Unit Manager de l'organisme de formation Comundi, ajoute : *« Dans un contexte de mondialisation et de délocalisa-*

EOL. entrepotonline

www.entrepotonline.com

+ 33 (0)1.41.79.77.77

France

Ile de France

Nord Pas de Calais

Seine-Maritime

PACA

Aquitaine

Pays-Bas

Belgique

Sponsor Platinium

ROI de la Supply Chain 2008 Supply Chain

Les Plates-Formes logistiques au coeur de vos marchés

tion d'usines, d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et de « Just in Time », c'est maintenant ou jamais que les responsables logistiques doivent prendre le pouvoir ! » Et de constater le succès des formations liées à l'affirmation de soi et aux techniques de négociation…

Manager, un métier avant tout

En général, les responsables logistiques sont de très bons techniciens, issus du sérail ou d'écoles d'ingénieurs, forts d'une expertise méthodologique poussée, qui savent décortiquer des process. Les méthodes de management font – parfois – défaut, comme la conférence du 21 novembre du congrès national de l'Aslog, intitulée *« Fonctions logistiques et Supply Chain : quelles solutions pour acquérir et développer les compétences ? »* l'a montré. La pénurie de cadres spécialisés en Supply Chain, logistique et transport, en France – comme aux Etats-Unis ou en Asie – pousse les entreprises à s'éloigner du portrait-robot « ingénieur avec 3e cycle en logistique » et à privilégier la mobilité interne dans l'entreprise, même aux dépens des compétences requises pour encadrer. Or, Jean Damiens, Président commission métiers, compétences et formations de l'Aslog, souligne qu'*« en France particulièrement, le*

Anne Cousin,
Chasseur de têtes, Transearch

Anne-Françoise Cacheux, Business Unit Manager de l'organisme de formation Comundi

©Comundi

Manager doit être expert dans son secteur et son service. Le Responsable Supply Chain a une vision systémique qui intègre les flux de l'entreprise, physiques, d'information et financiers, avec son environnement. Mais être Manager est un métier avant tout : il faut savoir diriger et mener des projets à bien. » Et, a complété un professeur dans la salle, être capable d'innover. Sans oublier de savoir prendre rapidement de bonnes décisions. De telles compétences, tout le monde ne les a pas forcément. Mais il n'est jamais trop tard pour les développer, en fonction de ses aptitudes naturelles et de ses efforts.

Un besoin prioritaire des cadres logistiques

La demande de méthodes de management est confirmée par la 13e enquête annuelle sur les besoins en emplois et en formations dans la logistique de l'AFT-Iftim, réalisée auprès de 661 établissements et publiée en 2007 : *« Les besoins en formation des cadres pour les techniques de management passent au premier plan. »* Elles arrivent en première position des besoins de formation des cadres, citées par 47 % des établissements, devant la réglementation/législation (45,7 %). 39,1 % du panel les citent aussi comme besoin pour les agents de maîtrise, appelés aussi à encadrer.
De bons Managers auront des équipes motivées et donc plus productives. Un atout supplémentaire pour améliorer la performance et réduire les coûts logistiques ! Des performances catastrophiques auront souvent pour cause un « chefaillon » qui a perdu toute crédibilité auprès de son équipe.

Manager ne s'improvise pas

Ni trop souple, ni trop dur, il faut avoir le coup de main. Réussir sa recette du premier coup n'est pas chose facile. Une bonne préparation est indispensable. Une promotion ou un nouveau poste de management logistique ne s'improvise pas, et ce, à tous les niveaux. Pour ceux en poste depuis un certain temps, sortir la tête du guidon permet de prendre du recul et d'améliorer la qualité de sa recette personnelle. Une formation au management est un bon moyen pour reposer sa pratique sur des fondements théoriques et prendre de la hauteur de vue.

©DHL

Le management logistique a pour spécificité d'être très opérationnel et concret. Le responsable est un homme de terrain, avec une dimension relation client. Toutefois, Thierry Houé, Professeur associé au département marketing, ventes et management de la chaîne logistique, en charge des formations en Supply Chain à l'Esidec, analyse : *« D'opérationnelles, les fonctions des cadres évoluent de plus en plus vers des res-*

ponsabilités managériales. La logistique est aujourd'hui considérée comme créatrice de valeur. C'est au Directeur logistique de concevoir la stratégie Supply Chain comme support de celle de l'entreprise. » Plus on monte dans la hiérarchie, plus le management transversal et stratégique est central. D'autant que les plates-formes logistiques sont de plus en plus gérées en centre de profit, comme chez DHL Logistics ou Samada. Plus on descend, plus on est au cœur des opérations. Des changements organisationnels, comme la mise en place du Lean Management, donne davantage d'autonomie aux chefs d'équipe, leur confiant plus de responsabilités, et donc demandant à leurs supérieurs de plus déléguer. Comme le nombre de niveaux hiérarchiques se réduit sur une plate-forme, le Middle Management devient un maillon fondamental de la chaîne. Il doit à la fois être le relais de la direction, piloter son équipe de façon dynamique en lui fixant des objectifs, en enrichissant ses tâches et lui faisant partager les résultats, tout en gérant les priorités et les urgences.

FM Logistic prône le management interculturel

©FM Logistic

Dans un contexte de mondialisation et de concentration du marché, avec le jeu des fusions-acquisitions, le management interculturel a le vent en poupe, comme chez FM Logistic. Le groupe compte 4.000 salariés en Russie et 3.500 en Pologne. Beaucoup de jeunes diplômés y sont Managers, l'évolution de carrière étant plus rapide. Ils bénéficient du parrainage d'un Manager de FM dans le pays et de cours de management interculturel.

©FM Logistic

Eric Lanciaux, DRH Groupe FM Logistic, insiste sur la politique globale de pépinière : « *tout nouveau salarié qui assure un poste de management, et ce dès le Chef d'équipe, suit d'abord un programme d'intégration. Il est formé aux bonnes pratiques managériales (comment fixer des objectifs aux collaborateurs, communiquer, tenir une réunion…). C'est l'occasion de lui inculquer les valeurs de l'entreprise, qui comprennent l'esprit d'équipe, le sens des responsabilités, la satisfaction client et le dynamisme. Un bon Manager est avant tout celui qui porte nos valeurs. Il met en œuvre notre stratégie pour satisfaire nos clients.* »

Le budget formation est de 3 % de la masse salariale (le minimum légal étant de 1,6 %). Les Chefs d'équipes promus sont accompagnés par un tuteur. Chaque Manager bénéficie d'une formation métier ou management au moins une fois par an. Les cadres à haut potentiel du top management peuvent évoluer quant à eux grâce à un programme leur permettant de passer un MBA partiel ou complet.

Etre polyvalent

Formateurs, recruteurs et responsables formations des entreprises insistent sur la polyvalence et la souplesse de management à développer. Bertrand Veron, Responsable formation de Gefco, indique que « *les formations prioritaires sont celles qui développent des compétences transférables dans un autre emploi, un autre site, un autre métier du groupe, et accroissent la mobilité interne.* » Par exemple, une formation au management de type chef de projet.

« *Souplesse et adaptabilité sont des qualités importantes, au même titre que le charisme et la personnalité sont les fondements de l'autorité et de l'enthousiasme de son équipe* », analyse Jean-Philippe Mouton de Villaret, Responsable du nouveau pôle RH du cabinet de conseil Diagma, qui recrute pour le compte d'entreprises des responsables dans le domaine de la Supply Chain.

Communiquer et motiver son équipe

Gérard Bedecarrax, Responsable de la formation continue à l'Isli, insiste sur « *le savoir-faire et le savoir-être.* » Les relations humaines et une bonne communication sont à la base d'un

Gérard Bedecarrax, Responsable de la formation continue, Isli - BEM

©ISLI-BEM

management réussi. Alain Cieslewicz, Consultant indépendant et Formateur pour Demos, remarque : *« Beaucoup de Directeurs logistiques sont historiquement issus du sérail ; ils ont un style de management directif et persuasif. Je rencontre des personnes*

Samada/Monoprix : **objectif communication !**

Claude Samson, Directeur de Samada, la filiale logistique de Monoprix comptant plus de 1.000 salariés, a fait de la communication sa priorité. Depuis 2003, il a fait descendre la fonction d'animation, de communication et ressources humaines jusqu'aux Chefs d'équipes, pour plus de proximité avec le terrain. Fermeté, humanisme et objectivité dans les relations avec les opérateurs sont essentiels.

Chaque année, un thème de formation intra entreprise est choisi : en 2006, la sécurité ; en 2008, le suivi qualité. *« Elles servent à apprendre aux chefs d'équipe à faire passer des messages, à écouter et à répondre aux questions. »* Les directeurs de site sont formés à procéder aux entretiens annuels. *« Les gros problèmes de management rencontrés sont dus à un déficit de communication. L'objectif est de montrer aux Managers de terrain que communiquer n'est pas du temps perdu. La circulation ascendante et descendante de l'information est fondamentale. Toute chaîne ne vaut que par son maillon le plus faible, notamment la chaîne d'information. »*

Il y a notamment des efforts à faire pour les Managers comme relais de la stratégie de l'entreprise. Mais attention, *« toute information ne doit pas être redescendue, la mise en place de filtres efficaces est une de mes priorités en 2008. »*

Ce que pensent les salariés de leurs managers

Les salariés français ont une image peu flatteuse de leurs responsables hiérarchiques, selon une étude internationale du cabinet BPI, menée en partenariat avec BVA et publiée en décembre 2007. Seuls 64 % des 500 Français interrogés ont une très ou plutôt bonne opinion de leurs dirigeants, et 73 % de leur supérieur hiérarchique direct, ce qui place la France au dernier rang des dix pays européens, américain et africain interrogés. Les Managers français sont aussi en queue de peloton pour leurs qualités d'écoute (64 %), d'autorité (47 %), de compétence (75 %) et de talent (53 %) ! Toutefois, ces pourcentages montrent que la situation n'est pas catastrophique et révèle notamment le doute cartésien bien de chez nous ! Les salariés attendent avant tout une reconnaissance de leur travail (59 %).
Les responsables de l'étude ont brossé le portrait-robot du Manager idéal : il sait écouter, trancher. Il est clair, mobilise son équipe, assume son leadership tout en laissant de l'autonomie à ses collaborateurs et en les accompagnant. *« Tout le monde peut devenir un bon Manager s'il s'y intéresse, même si les capacités d'écoute, de dialogue et d'autorité sont difficiles à acquérir. »*

aux parcours très différents, anciens ingénieurs de production, voire parfois comptables ! La jeune génération est depuis dix ans issue d'écoles de commerce et d'ingénieurs. Les actions de formation au management portent sur la dynamique de groupe et la communication interpersonnelle. » Aussi insiste-t-il sur le développement de la capacité d'écoute. Au-delà de l'aptitude à déléguer, il faut savoir faire confiance à l'autre, l'encourager, accepter le droit à l'erreur… une fois, mais pas deux ! Et donc aussi être apte à recadrer, détecter l'émergence de conflits.
Thierry Houé, Esidec, constate que *« les cadres logistiques sont de plus en plus demandeurs d'outils et de techniques managériales dans le domaine de la gestion des équipes et du recrutement. »* Le management logistique est très axé sur la motivation et l'implication des collaborateurs, d'autant plus qu'avec un turnover élevé, les entreprises ont du mal à recruter pour les fonctions de base. A tous les niveaux, les salariés sont en quête de sens, dans un environnement Supply Chain en transformation. De plus en plus mobiles, ils n'hésitent plus à quitter l'entreprise pour une autre qu'ils espèrent plus reconnaissante de leurs efforts et compétences. D'après Bruno Bosshard, Consultant à l'AFT-Iftim, *« le métier est en train de changer, il est devenu essentiel de recruter et surtout de conserver le personnel des plates-formes et des flottes. »*

Organismes de formation vs écoles de management

D'où le succès que prennent progressivement les formations spécifiques au management. En école ou en organisme de formation, elles sont en général très pratiques, fondées sur des mises en situation, des jeux de rôle, avec un retour de l'animateur pour améliorer sa performance. Ce qui évite de tâtonner plus ou moins longtemps à son poste de management.
En quelques jours, elles s'avèrent très pointues sur la compétence à améliorer. Les organismes de formation continue Cegos, Comundi et Demos offrent plusieurs dizaines de formations de quelques jours. Carole Dumortier, Responsable d'offre pédagogique de Comundi, a recensé les formations au management qui attirent le plus les cadres logistiques : réussir sa première fonction d'encadrement, profession manager, être manager pour la première fois, manager dans l'adversité, intelligence émotionnelle, manager une équipe à distance… Les formations sont inter-entreprises, permettant de développer son réseau et d'échanger les expériences issues de différents secteurs, ou, à la demande, intra entreprise, avec un programme plus adapté aux besoins spécifiques de la société.
Les organismes du secteur, AFT-Iftim

Carole Dumortier, Responsable d'offre pédagogique, Comundi
©Comundi

et Promotrans, ne sont pas en reste. L'AFT-Iftim constate l'engouement pour les formations intra entreprise, sur mesure et très concrètes, pour des compétences opérationnelles de suite. On note aussi une participation accrue du Middle Management, comme chez DHL Logistics : Responsables d'expédition, d'entrepôt ou Chef d'équipe…
Les 3e cycles spécialisés en logistique sont eux souvent accessibles en formation continue en temps aménagé, voire en n'assistant qu'aux modules qui intéressent, pourquoi pas, ceux dédiés au management (dans ce cas, sans diplôme à la clé). *« Un MBA est un tremplin pour accéder à un poste de direction »*, constate Annabel Bismuth, Responsable MBA Achat Supply Chain ESG.

Christine Calais

Principales formations au Management

Exemples de formations à suivre pour améliorer les compétences en Management

Etablissement	Intitulé de la formation	Durée	Tarif (HT)	Contact
Organismes de formation continue généralistes : quelques exemples de formations courtes				
Cegos	◆ Construire une organisation par processus	2 jours	1.050 €	Tél. 01 55 00 95 95 www.cegos.fr
	◆ Manager les nouvelles générations	2 jours	1.060 €	
	◆ Managez votre équipe d'encadrement	3 jours	1.530 €	
	◆ Managers, réussissez vos recrutements	2 jours	1.020 €	
Demos	◆ Manager le changement	3 jours	1.525 €	Caroline Boulic Tél. 01 44 94 16 02 Fax 01 44 94 16 05 cboulic@demos.fr www.demos.fr
	◆ Le management des équipes pluriculturelles et internationales	3 jours	1.555 €	
	◆ Motiver et animer son équipe de travail (4 niveaux)	5 jours	2.115 €	
	◆ Le manager : premier gestionnaire des Ressources Humaines de son équipe	3 jours	1.555 €	Karine Colovic Tél. 01 44 94 16 06 Fax 01 44 94 16 05 kcolovic@demos.fr www.demos.fr
Comundi	◆ Profession manager	5 jours	2.495 €	Tél. 01 46 29 23 79 infocomundi@reedbusiness.fr www.comundi.fr
	◆ Le management transversal	3 jours	2.195 €	
	◆ Réussir dans sa 1ère fonction d'encadrement	3 jours	1.395 €	
	◆ Manager dans l'adversité	2 jours	1.595 €	
	◆ Manager à distance, mode d'emploi	2 jours	1.595 €	
ESSEC Management Education	◆ Le management de projet	3 jours	3.600 €	Julie Le Gouëz legouez@essec.fr Tél. 01 46 92 49 09 Fax 01 46 92 49 90 http://formation.essec.fr
Organismes de formation spécialisés : quelques exemples de formations courtes				
AFT-IFTIM	◆ Manager au quotidien	2 jours	NC	www.aft-iftim.com Contacter le correspondant régional (liste sur le site)
	◆ Piloter une équipe opérationnelle	2 jours	NC	
	◆ Organisation et gestion de la chaîne logistique (management logistique)	2x2 jours	NC	
Promotrans	◆ Les missions du manager	3 jours	860 €/stagiaire 1.600 €/jour en intraentreprise	Tél. 01 53 34 33 33 dfce@promotrans.fr www.promotrans.asso.fr
	◆ Développer la motivation de ses collaborateurs	2 jours	600 €/stagiaire 1.600 €/jour en intraentreprise	
	◆ Prévenir et gérer les conflits	2 jours		

Quelques formations de longue durée et leurs modules management

Etablissement	Intitulé de la formation management	Intitulé des modules	Durée de la formation	Tarif (HT)	Contact
Ecole Supérieure Internationale de Commerce (ESIDEC), groupe ICN	◆Master Management de la SC et des organisations complexes	◆Management des hommes (20 h) ◆Management des organisations (20 h)	2 ans	NC	Marie-José Beaucourt Marie-Jose.Beaucourt@icn-groupe.fr Tous les crédits d'enseignement proposés à l'ESIDEC sont accessibles en formation continue après validation de la candidature.
Ecole Supérieure de Gestion (ESG)	◆MBA Achats et Supply Chain	◆Séminaire développement personnel et coaching	1 an	6.700 €	Tél. 01 53 36 44 10 sadmission@esg.fr
Institut Supérieur de logistique industrielle (ISLI), Bordeaux Ecole de Management	◆3e cycle en logistique globale	◆Management des équipes (2 jours)	2 modules de 20 jours répartis sur 4 mois	NC	Fabienne Rivière Tél. 05 56 84 55 70 fabienne.riviere@bordeaux-bs.edu
Institut international de Management pour la Logistique (IML)	◆Mastère spécialisé Management de systèmes logistiques	◆Gérer les ressources humaines en logistique (5 jours/ 35 heures)	1 an	Cycle : 11.300 € 1.200 € par module	Stanislawa Loriot Tél. 01 53 34 97 33 www.aft-iftim.com/iml

DHL Logistics **veut une main de fer dans un gant de velours**

En France, la priorité de DHL Logistics est d'améliorer la qualité du management opérationnel.

« *Développer le management opérationnel est un axe stratégique pour 2008,* annonce Marc Mossenta, Directeur Développement RH et formation de DHL Logistics (DHL Exel SupplyChain/ DHL Global Forwarding). *Car nous avons constaté une carence au niveau du management intermédiaire.* » Ce sont les responsables de terrain, jusqu'aux Chefs d'équipe, premiers relais RH sur les 80 sites qui comptent 4.500 collaborateurs en France. La majorité est issue par promotion de la base. *« Même pour des professionnels de bonne volonté, il n'est pas évident de changer de rôle et de gérer avec une main de fer dans un gant de velours ! »* Besoin pour l'entreprise, c'est désormais aussi une demande client : *« dans certains appels d'offres, des questions concernent notre façon de recruter et de faire évoluer les salariés. Les clients souhaitent des gens formés. »*

©DHL

©DHL

Détecter les potentiels

M. Mossenta le reconnaît, et DHL Logistics n'est pas seule dans ce cas, *« la politique de promotion était jusqu'ici essentiellement basée sur la connaissance du produit, la productivité, et cela se paye aujourd'hui. »* Pour y remédier, des procédures ont été mises en place pour détecter les Managers potentiels, puis les former. DHL Logistics souhaite augmenter sensiblement le nombre de Managers formés en 2008.

La promotion passe par une évaluation par le futur n+1, épaulé parfois par le Responsable RH ad hoc. Des exercices de mise en situation concrète permettent de cerner le profil. Ainsi, une personne promue Responsable d'exploitation doit être capable d'encadrer plusieurs Chefs d'équipes, de les responsabiliser, de leur donner les clefs en cas de problème et de bien déléguer.

Les salariés promus, agents de maîtrise ou cadres, doivent passer par des journées de formation. De deux jours à trois fois deux jours, avec au programme selon les postes en 2007 : comment mener les différents types d'entretien (évaluation, recrutement, sanction), comment décliner les objectifs stratégiques de la direction, comment communiquer, déléguer, les différentes stratégies de management, participatif ou directif, à adopter selon les personnes et la situation, l'animation de réunion. L'organisme Eurogroup, en charge des formations, travaille à une adaptation des formations en 2008 en fonction des besoins et de calendriers plus serrés, pour *« une formation au plus proche du terrain »*.

Des formations de perfectionnement sont proposées aux Managers en poste. En deux jours, les Agents de maîtrise étudient les types de management, l'identification des points forts et faibles des collaborateurs, comment les faire monter en compétence, comment répondre aux attentes d'évolution professionnelle. S'y ajoutent, pour les cadres, deux jours sur la communication et l'accompagnement des collaborateurs dans le cadre de la gestion de projet, la gestion des situations conflictuelles. *« Les retours sont positifs, les personnes sentent qu'elles ajoutent une corde à leur arc. »* DHL Logistics souhaite aussi accentuer ses partenariats avec les écoles, pour recruter des stagiaires à des fins d'embauche de jeunes diplômés par la suite, en BTS ou bac + 5.

Christine Calais